

## PARTISIPASI ANGGARAN BERDAMPAK PADA KINERJA MANAJERIAL

**Sri Dewi Anggadini**

*Universitas Komputer Indonesia*  
dewianggadini8@gmail.com

**Gistnie Zainul Qurni**

*Universitas Komputer Indonesia*  
gistniezq@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Masalah dengan tingkat partisipasi yang rendah dan kurangnya komitmen dari karyawan dalam penganggaran telah dan berdampak pada kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini adalah 60 responden yang terdiri dari 17 OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis verifikasi, dan pengujian hipotesis dengan tes t hasilnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial**

### I. PENDAHULUAN

Suatu organisasi pasti memiliki yang namanya karyawan dan tentunya ada orang yang mengatur kegiatan itu (Peni R. Pramono, 2007:2). Orang tersebut lebih dikenal sebagai manajer (Peni R. Pramono, 2007:2). Seorang manajer dituntut untuk menggerakkan dan mengarahkan organisasi untuk pencapaian sasaran organisasi (Sugeng Widodo, 2013:187). Tujuan dari sasaran organisasi yaitu untuk mencapai hasil (Yayat M. Herujito, 2001 :111). Kinerja Manajerial merupakan perpaduan antara pengetahuan dengan kemampuan mengaplikasikan dalam praktik (Noermijati, 2013:41). Sangat penting keberadaan kinerja manajer (Schleicher et al, 2019). Adapun keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yaitu terampil dalam pemahaman konsep, hubungan interpersonal, teknis dan pengambilan keputusan (Jeff Madura, 2007:413). Pengambilan keputusan pimpinan organisasi bisa diperoleh melalui informasi (Sri Dewi Anggadini : 2013). Informasi ini digunakan oleh pihak manajer untuk mengetahui kinerjanya (Ely Suhayati dan Sri Dewi Anggadini, 2014:5). Oleh karena itu, seorang manajer dituntut untuk mengetahui segala bentuk aktivitas guna mendapatkan hasil yang baik (Joseph P. Cannon dkk, 2009:265).

Hubungan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran didukung oleh penelitian R.A. Supriyono (2006) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara dari bawah keatas (Hery, 2015:104). Proses ini disebut dengan *bottom-up*, dimana rancangan, pelaksanaan dan evaluasi berasal dari berbagai unit

yang disampaikan dari tingkat bawah samapi tingkat atas (Warjio, 2016:180). Dengan adanya partisipasi anggaran ini, penerimaan anggaran yang diberikan kepada manajer tingkat bawah akan lebih mudah untuk diterima dan lebih mudah dalam penggunaan anggaran itu sendiri (L.M. Syamrin, 2012:203).

## II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

### A. Kajian Pustaka

#### 1. Partisipasi Anggaran

Menurut Don. R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2009:448) yang dimaksud dengan partisipasi anggaran adalah “suatu proses penyusunan anggaran yang memungkinkan para manajer tingkat bawah untuk turut serta dalam pembuatan anggaran daripada membebankan anggaran kepada para manajer tingkat bawah”. Selain itu, menurut Ray. H. Garrison dan Eric W. Noreen (2000:346) partisipasi anggaran adalah “suatu proses penyusunan anggaaran yang dibuat secara kerjasama dan partisipasi penuh dari semua tingkatan manajer’.

Adapun indikator yang digunakan pada penelitian ini yaitu indikator menurut Anthony A. Atkinson (2012:220) dan Mulyadi (2001:513) diantaranya :

1. Komitmen
2. Pertukaran Informasi
3. Partisipasi
4. Organisasi Anggaran

Alasan peneliti menggunakan kedua indikator diatas, karena keduanya mewakili tiap-tiap fenomena yang ada di OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis.

#### 2. Kinerja Manajerial

Menurut Indra Bastian (2006:317) kinerja manajerial adalah “kemampuan seorang manajer dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam skema strategis”. Sedangkan menurut Rudianto (2013:310) kinerja manajerial adalah “kemampuan seorang manajer dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mendapatkan laba jangka pendek maupun laba jangka panjang”.

Adapun indikator yang digunakan pada penelitian ini yaitu indikator menurut Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid (017:117) dan Mulyadi (2001:428) diantaranya :

1. Efisiensi
2. Efektivitas
3. Dapat diukur atau tidaknya kriteria
4. Rentang waktu sumber daya dan biaya

Alasan peneliti menggunakan kedua indikator diatas, karena keduanya mewakili tiap-tiap fenomena yang ada di OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis.

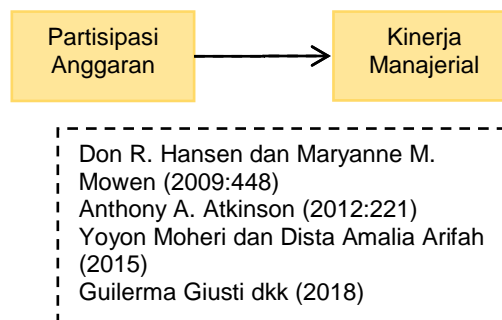
### B. Kerangka Pemikiran

Menurut Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2009:448) bahwa partisipasi anggaran berperan sebagai alat komunikasi antara manajer tingkat atas dengan manajer tingkat bawah, karena dalam hal ini manajer tingkat bawah membuat

anggaran sehingga kesesuaian dengan tujuan akan lebih besar dan berdampak pada kinerja yang lebih tinggi. Selain itu menurut Anthony A. Atkinson (2012:221) bahwa partisipasi anggaran melibatkan semua pihak dalam pembuatan anggaran, hal ini juga memberikan dampak yang baik pada kinerja manajerial karena pihak manajerial menerima banyak informasi yang kemudian akan dipilah untuk dimasukkan kedalam perencanaan.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah (2015) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian lainnya menurut Guilerma Giusti dkk (2018) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan motivasi.

Paradigma penelitian yang dihasilkan dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1. Paradigma Penelitian**

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian deskriptif dan metode penelitian verifikatif. Adapun alat uji yang digunakan untuk uji deskriptif yaitu menggunakan SPSS 20 sedangkan untuk uji verifikatif menggunakan *Smart-PLS* 3.0. Pengujian data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Objek pada penelitian yaitu partisipasi anggaran (X) dan Kinerja Manajerial (Y). Unit analisis penelitian ini di OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis dengan unit observasi Kepala Dinas, Sekretaris, Kasubag, Kabid, dan Kasi.

Berdasarkan judul penelitian yaitu mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka operasionalisasi variabel yang dapat dibuat sebagai berikut :

1. Variabel independen (X) pada penelitian ini yaitu Partisipasi Anggaran. Indikator yang digunakan sebanyak 4 indikator. Data diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner yang terdiri dari 4 item kuesioner. Skala yang digunakan yaitu skala ordinal.
2. Variabel dependen (Y) pada penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial. Indikator yang digunakan sebanyak 4 indikator. Data diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner yang terdiri dari 4 item kuesioner. Skala yang digunakan yaitu skala ordinal.

Sampel pada penelitian ini sebanyak 68 responden yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris, Kasubag, Kabid, dan Kasi dari 17 OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara, penyebaran kuesioner dan penelitian kepustakaan.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

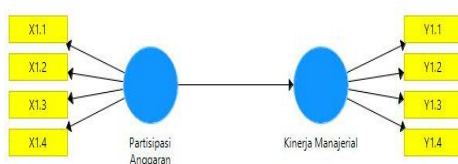
### A. Hasil Penelitian

Kuesioner yang disebarkan bertujuan untuk mengetahui jawaban responden mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Adapun kuesioner yang kembali sebanyak 60 kuesioner dari 68.

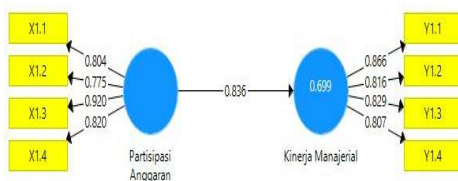
Hasil pengukuran kualitas alat ukur penelitian untuk uji validitas menunjukkan bahwa nilai koefisien validitas variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial  $\geq 0,3$  yang berarti data itu valid. Selain itu hasil pengujian reliabilitas dengan melihat nilai *spearman brown* baik itu variabel partisipasi anggaran maupun kinerja manajerial keduanya menunjukkan nilai  $\geq 0,7$  yang berarti data itu reliabel dan jawaban responden dapat dipercaya.

Hasil analisis deskriptif untuk tanggapan responden mengenai partisipasi anggaran menunjukkan kriteria baik (74,83%). Hanya saja masih ada permasalahan didalam partisipasi anggaran. Apabila melihat tanggapan responden, indikator yang mendapat tanggapan paling rendah yaitu komitmen dengan kriteria cukup baik (67,7%) dan partisipasi dengan kriteria cukup baik (67,7%). Sedangkan hasil analisis deskriptif untuk tanggapan responden mengenai kinerja manajerial menunjukkan kriteria baik (70,7%). Hanya saja masih ada permasalahan didalam kinerja manajerial. Apabila melihat tanggapan responden, indikator yang mendapat tanggapan paling rendah yaitu rentang waktu sumber daya dan biaya dengan kriteria cukup baik (67,0%) dan efisiensi dengan kriteria cukup baik (67,3%).

Analisis verifikatif bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistik. Hipotesis yang diajukan yaitu partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Indikator yang digunakan sebanyak 8 indikator yang terdiri dari 4 indikator partisipasi anggaran dan 4 indikator kinerja manajerial. Apabila disajikan kedalam bentuk model penelitian dapat dilihat sebagai berikut :



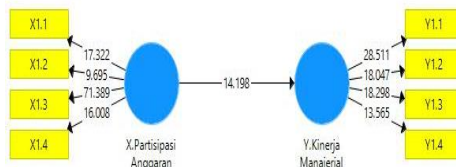
Setelah membuat model penelitian, selanjutnya yaitu melakukan pengujian dengan model pengukuran (*outer model*). Berikut gambar dari model pengukuran :



Hasil model pengukuran dengan melakukan pengujian validitas dengan melihat nilai *convergent validity* menunjukkan bahwa nilai-nilai dari tiap variabel baik itu *loading factor* ( $>0,6$ ) maupun AVE ( $>0,5$ ) keduanya berada diatas syarat, sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel memiliki validitas yang baik. Selain itu, apabila melihat nilai *discriminant validity* baik dari *cross loading factor* maupun perbandingan akar AVE dengan variabel laten, keduanya menunjukkan korelasi yang lebih tinggi

antara variabel dengan indikatornya daripada pengukuran lainnya. Disamping itu, hasil pengujian reliabilitas dengan melihat nilai *composite reliability* menunjukkan bahwa tiap variabel bernilai  $>0,7$  yang berarti variabel tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Dan hasil nilai GoF menunjukkan kriteria besar dengan nilai 0,482.

Setelah melakukan model pengukuran, langkah selanjutnya yaitu melakukan model struktural (*inner model*). Berikut gambar dari model struktural :



Nilai koefisien jalur struktural pada penelitian ini sebesar 0,836 dan nilai korelasi dengan Y sebesar 0,836. apabila keduanya dikalikan maka didapat besarnya pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial sebesar 69,9%. Hasil pengujian hipotesis dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  14,198 dan nilai  $t_{\text{kritis}}$  2,002 yang berarti signifikan.

## B. Pembahasan

Hasil pengujian validitas terhadap kualitas alat ukur penelitian menunjukkan angka diatas 0,3 yang berarti valid dan hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan nilai *spearman brown* menunjukkan angka diatas 0,7 yang berarti reliabel atau dapat dipercaya.

Besarnya kontribusi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial sebesar 69,9% dengan nilai korelasi 0,836 yang berarti Partisipasi Anggaran memberikan pengaruh sangat kuat terhadap Kinerja Manajerial. Adapun sisanya sebesar 30,1% yang berarti adanya pengaruh lain seperti komitmen organisai, usia, keinginan sosial dan kecukupan anggaran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t_{\text{statistik}}$  14,198 lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  2,002 yang berarti bahwa model yang dibentuk oleh hipotesis signifikan. Berarti Partisipai Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Penelitian ini didukung dengan teori yang diungkapkan oleh Anthony A. Atkinson (2012:221) bahwa partisipasi anggaran melibatkan semua pihak dalam pembuatan anggaran, hal ini juga memberikan dampak yang baik pada kinerja manajerial karena pihak manajerial menerima banyak informasi yang kemudian akan dipilah untuk dimasukkan kedalam perencanaan.

Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah (2015), dan Guilerma Giusti dkk (2018) bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Korelasi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0,836 dan besarnya pengaruh sebesar 69,9%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat partisipasi anggaran maka semakin baik pula tingkat kinerja manajerial.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penelitian ini telah menjawab fenomena. Hasil analisi deskriptig untuk partisipasi angagran menunjukkan kriteria baik (74,83%) tetapi masih ada permasalahan. Hal ini terbukti bahwa tanggapan responden terhadap komitmen dan partisipasi menunjukkan nilai terendah dengan

nilai masing-masing menunjukkan kriteria cukup baik (67,7%). Adapun selisihnya sebesar 32,3% yang menunjukkan masih adanya permasalahan dalam partisipasi anggaran. Selain itu hasil analisis deskriptif untuk kinerja manajerial menunjukkan kriteria baik (70,7%) tetapi masih ada permasalahan. Hal ini terbukti bahwa tanggapan responden terhadap rentang waktu sumber daya dan biaya menunjukkan kriteria cukup baik (67,0%) dan masih ada selisih sebesar 33,0% yang menandakan masih adanya permasalahan dalam kinerja manajerial. Disamping itu tanggapan responden terhadap efisiensi menunjukkan kriteria cukup baik (67,3%) dan masih ada selisih sebesar 32,7% yang menandakan masih adanya permasalahan dalam kinerja manajerial.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Korelasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan kriteria sangat kuat dan berpengaruh besar terhadap kinerja manajerial. Semakin baik tingkat partisipasi anggaran maka semakin baik pula tingkat kinerja manajerial.

### B. Saran

Untuk meningkatkan kinerja manajerial agar menjadi lebih baik, maka diperlukan peningkatan dalam partisipasi anggaran. Adapun cara yang bisa dilakukan oleh pihak OPD Pemerintah Kabupaten Ciamis yaitu melihat dari sisi komitmen dan partisipasi. Komitmen dapat ditingkatkan dengan menyesuaikan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai individu, peningkatan motivasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Selain itu, partisipasi dapat ditingkatkan dengan pendistribusian anggaran, memberikan kewenangan lebih, perhatian, pengaruh, dukungan dan informasi.

## VI DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta Barat : PT. Indeks.
- Joseph, Cannon P et.al. 2009. *Perencanaan Dasar : Pendekatan Manajerial Global*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ely Suhayati dan Sri Dewi Anggadini. 2014. *Dasar Akuntansi*. Bandung : Rekayasa Sains.
- Garrison, Ray H dan Noreen, Eric W. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.
- Guilherme Giusti. 2018. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, Volume 2.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hery. 2015. *Pengantar Akuntansi*. Jakarta : Kompas Gramedia.

- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Jeff Madura. 2007. *Pengantar Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid. 2017. *Akuntansi Manajemen : Alat Pengendalian dan Keputusan Manajerial*. Jakarta Barat : PT. Indkes.
- L. M.Syamrin. 2012. *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Jakarta : Kencana.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Jakarta : Salemba Empat.
- Noermijati. 2013. *Kajian Tentang Aktualisasi Teori Herzberg, Kepuasan dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional*. Malang : UB Press.
- Peni R. Pramono. 2007. *Menilai Kinerja Manajer Lewat Laporan Keuangan*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- R. A.Supriyono. 2006. *Pengaruh Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Volume 21 No 1.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen : Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta : Grasindo.
- Schleicher, D.J., Baumann, H. M, Sullivan, D. W. & Yim J . 2019. Evaluating the Effectiveness of Performace Management : A 30-year integrative conceptual review. Journal of Applied Psychology, 104 (7), 851-887.
- Sri Dewi Anggadini. 2013. *Analisis Sitstem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Dalam Proses Pengambilan Keputusan*. Majalah Ilmiah UNIKOM. Volume 11 No 2. Hal 117.
- Sugeng Widodo. 2013. *Mindset Sukses Agen Asuransi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Warjio. 2016. *Politik Pembangunan : Paradoks, Teori, Aktor, dan Ideologi*. Jakarta : Kencana.
- Yayat M. Herujito. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Yoyon Moheri dan Dista Amalia Arifah. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. EKOBIS, Volume 16 No 1.